



实现进一步飞跃

中期管理计划

Ortus Stage 2



TAIYO NIPPON SANSO
The Gas Professionals

* Ortus: 拉丁语单词, 意为“初始、萌生”

议程

- **Ortus Stage 1 : 成就及挑战**
- **工业用气行业的环境变化**
- **Ortus Stage 2**
 - **基本政策**
 - **数字目标**
 - **安全及质量**
 - **合规**
 - **组织及人力资源政策**
 - **战略重点**

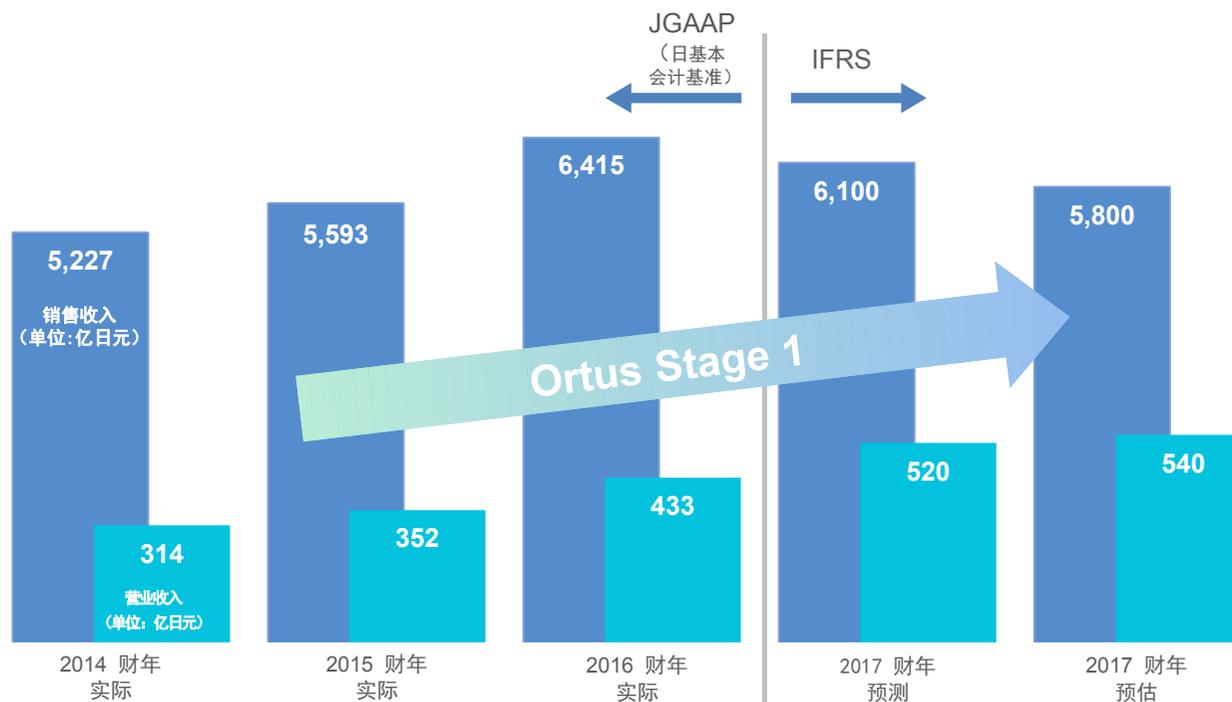
Ortus Stage 1

成就及挑战

A graphic for 'Ortus Stage 2' featuring a globe of the Earth centered within a circular ring. The ring is divided into three segments of different shades of blue and teal. The text 'Ortus Stage 2' is written in white on a teal rectangular background to the right of the globe.

Ortus Stage 2

经营业绩



JGAAP: 销售收入 IFRS: 收入	5,227	5,593	6,415	6,100	5,800
JGAAP: 营业收入 IFRS: 核心营业收入	314	352	433	520	540
JGAAP: 营业收入比率 IFRS: 核心营业收入比率	6.0%	6.3%	6.8%	8.5%	9.3%
JGAAP: 海外销售比率 IFRS: 海外收入比率	31.4%	35.0%	44.4%	41.4%	40.5%
ROCE [※]	6.2%	6.2%	7.4%	8.6%	8.6%

* ROCE (已投资资本回报) = 核心营业收入 / (未偿还有息债务 + 归属于母公司所有者的权益)

* 核心营业收入: 通过扣除非经常性因素从营业收入造成的损失 (非经常性项目*) 得出的数值。

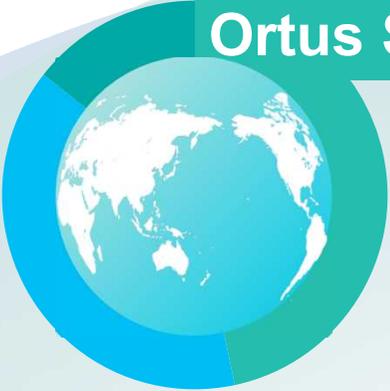
* 非经常性项目是结构重组成本 (撤回或缩减业务经营和及特别退休金所花费的成本)、灾害或严重事故造成的损失以及其他费用 (如处置闲置资产)。

问题

战略重点	Ortus Stage 1 回顾	业绩 (亿日元)	Ortus Stage 2 问题
结构重组	<ul style="list-style-type: none"> ● 实施提前退休计划 ◎ ● 将人力资源转移到增长市场 ◎ ● 国内集团公司重组 △ ● 优化工程职能 △ ● 加强供应链网络 ○ ● 促进内部共享服务职能 △ 	59	<ul style="list-style-type: none"> ● 优化工程职能 ● 加强供应链网络 ● 促进内部共享服务职能 ● 集团公司重组
创新	<ul style="list-style-type: none"> ● 推动新产品开发 (H₂站、Water-¹⁸O 等) ◎ ● 开放式创新 ○ ● 加强与三菱化学控股集团的合作 ○ ● 扩大自主研发产品向全球销售 ○ 	17	<ul style="list-style-type: none"> ● 推动新产品开发 ● 开放式创新 ● 加强与三菱化学控股集团的合作 ● 扩大自主研发产品向全球销售 ● 扩大集团产品的销售
全球化	<ul style="list-style-type: none"> ● 通过战略投资扩大海外业务 ◎ ● 推进海外管理的本地化 (开设区域性控股公司) ○ ● 实施国际财务报告准则 (IFRS) ◎ ● 培养国际性人才 (培训生计划) ○ 	17	<ul style="list-style-type: none"> ● 强化全球管理的基础 ● 强化海外风险 (例如安全、质量、合规等方面的风险) 管理 ● 通过战略投资扩大海外业务 ● 提高在亚洲地区的业绩 ● 开发新地区, 扩大经营版图
并购	<ul style="list-style-type: none"> ● 实施海外并购 (Air Liquide Hawaii、Air Liquide USA、RGP 和 Supagas Australia 等) ◎ 	39	<ul style="list-style-type: none"> ● 全球范围的并购 ● 医疗领域的并购 ● 创新领域的并购

* 2014 财年营业收入变动。

工业用气行业的环境变化



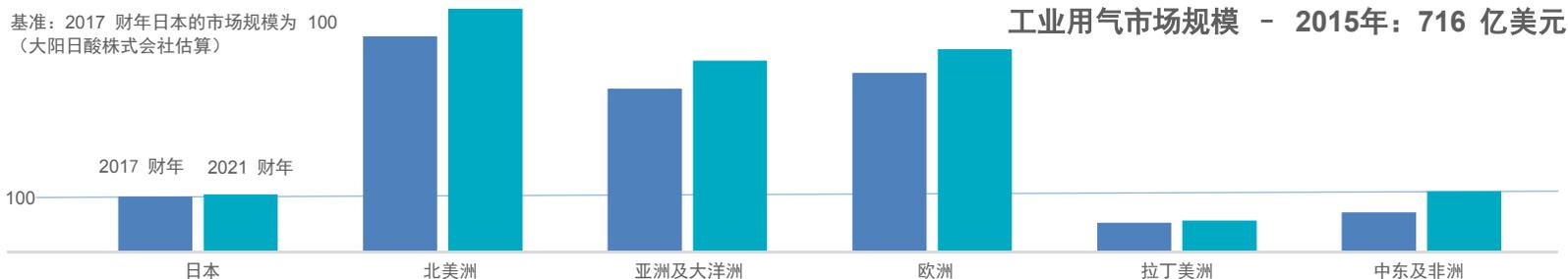
Ortus Stage 2

工业用气行业的环境变化

(海外市场增长、寡头垄断加强)

只有迅速落实策略，才能应对海外市场增长及寡头垄断

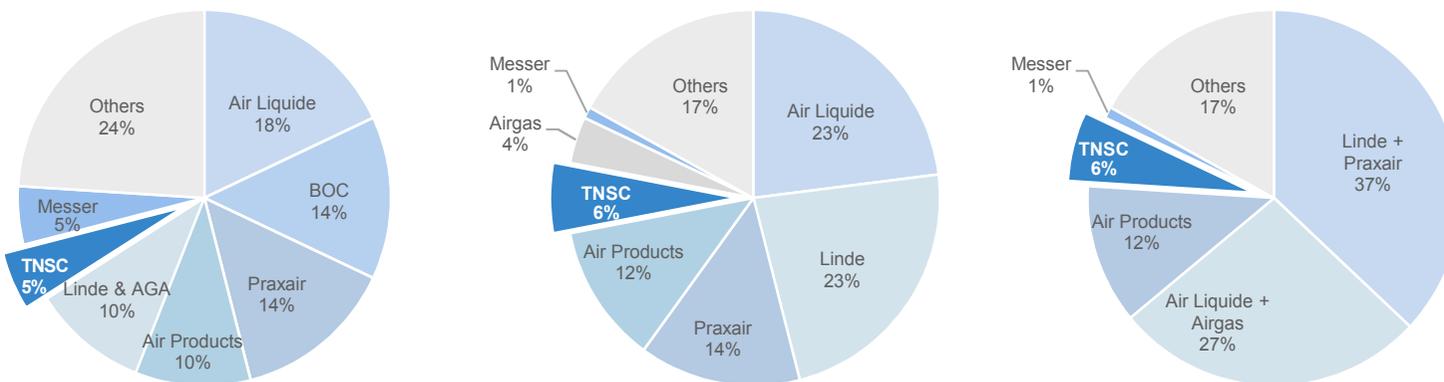
工业用气（按区域划分的市场规模）



1990年 份额

2014年 份额

假设实现整合后的份额



资料来源：Gas Diorama

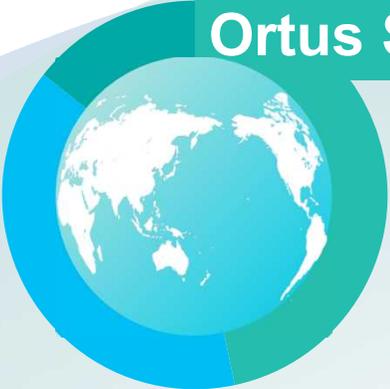
* 大阳日酸株式会社 1990年的份额为日本酸素、大阳酸素、东洋酸素所占市场份额的总和。

* 体现了 Linde 与 Praxair 整合、Air Liquide 与 Airgas 整合产生的影响。

假设实现整合后的数据仅为 2014年实际份额的总和。不考虑销售资产造成的股份波动。

Ortus Stage 2

基本政策



Ortus Stage 2

基本政策

国内工业用气业务的扩大

- 除工业用气业务外, 也向用气相关的业务如**气体设备**的领域扩张
- 维持日本国内业务的持续增长
(在日本国内并购、变革销售渠道)

增强企业职能

- 实施人力资源策略、信息策略和财务战略
- 加强企业职能, 为大阳日酸和集团公司提供更强有力的支持

安全、质量、合规

- 加强安全、质量、合规方面的工作
- 加强与区域控股公司在海外市场上扩张经营的合作

全球化

- 增加海外并购及设备投资
- 进军新领域

加速落实研发策略

- 利用开放式创新加快研发
- 根据投资组合策略, 集中精力于优先发展领域
- 对于大阳日酸的盈利能力做出更大的贡献

各细分市场的政策

日本工业用气业务

通过扩张工业用气及相关业务、最大程度地实现集团协同，以巩固在日本市场上排名第一的优势。

美国工业用气业务

通过积极的设备投资和并购来扩大业务领域，在新业务领域拓展深度业务，扩大产品群。

亚洲及大洋洲工业用气业务

通过提高新区域的市场份额和在未覆盖的区域承接业务来拓展业务。通过区域控股公司加强管理。

膳魔师及其他业务

通过充分利用品牌力量，在全球各地扩大业务规模。

Ortus Stage 2

数字目标

A graphic featuring a globe of the Earth centered within a circular frame. The frame is composed of two concentric rings: an inner ring in a light blue color and an outer ring in a teal color. To the right of the globe, a teal rectangular box contains the text "Ortus Stage 2" in white. The entire graphic is set against a background of overlapping, semi-transparent light blue and teal shapes that create a sense of depth and movement.

Ortus Stage 2

数字目标

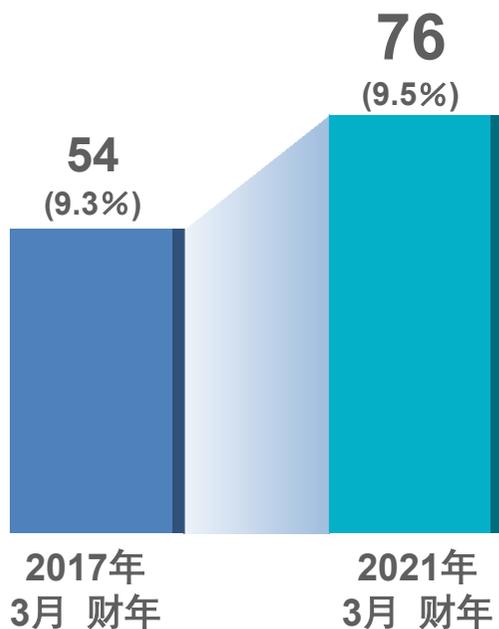
	2017年3月 财年 (预估)	2021年3月 财年 (预测)
销售收入	5,800 亿日元	8,000 亿日元
核心销售利益	540 亿日元	760 亿日元
核心销售利润率	9.3%	9.5%
海外销售收入比率	40.5%	45.0%
已投资资本回报	8.6%	9.0%

实现数字目标的举措

2021年3月 财年核心销售利益 **760** 亿日元

核心销售利益

(核心销售利益比) (以十亿日元为单位)

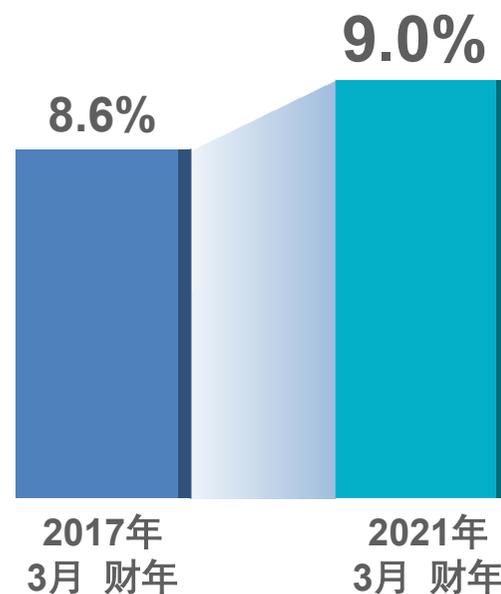


扩大核心销售利益的措施

- 扩张日本国内、国外的业务
- 通过实施结构重组增强盈利能力

将已投资资本回报提高至 **9.0%**

已投资资本回报 (%)



提高已投资资本回报的措施

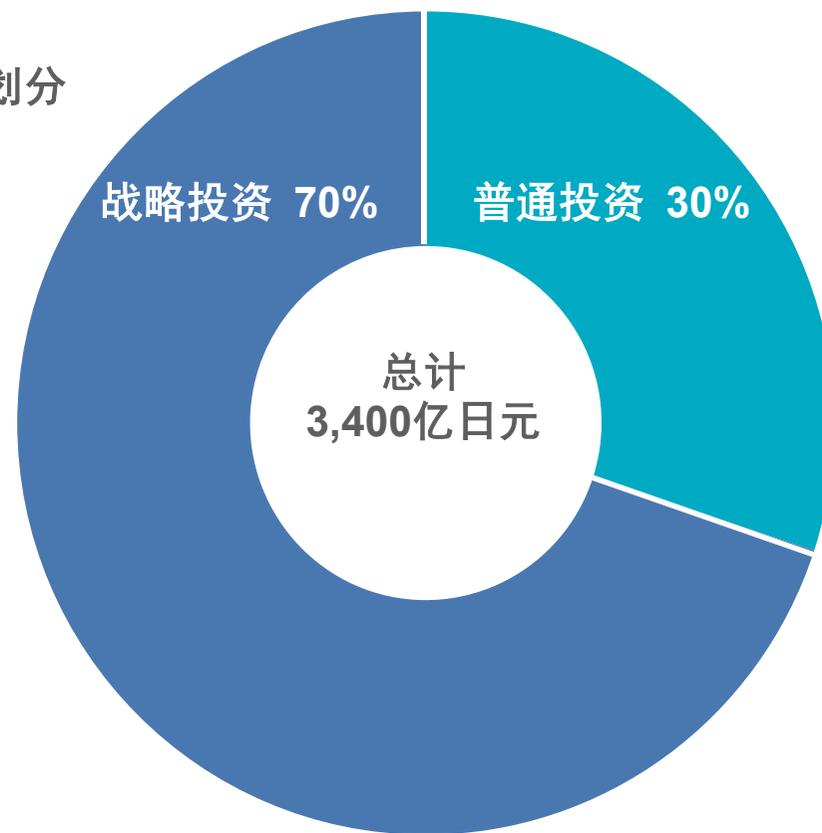
- 加强收益能力
- 改善资产效率

投资计划

计划在四年时间内投资 3,400亿日元

(四年经营性现金流的预计总值: 3,250亿日元)

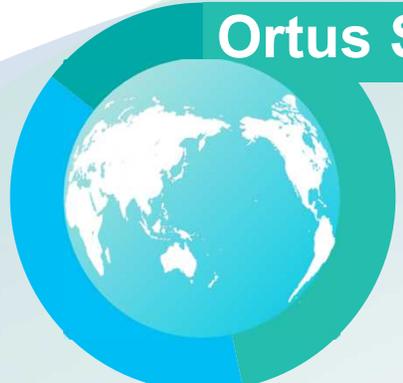
按战略划分



在保持财务纪律（净负债比率[净借方权益比率]和其他指标）的情况下，将所有投资的 70% 分配给战略投资

Ortus Stage 2

安全及质量



Ortus Stage 2

安全及质量（稳步推进技术风险管理）

继续提高（大阳日酸、日本国内分支机构的）技术能力，提高在日本的活力

- 强化安全体制（促进安全文化的养成）
- 通过人力资源开发和技术传承来提高技术能力（持续培养“工业用气专业人员”）
- 加强质量控制
- 推进利用集团技术数据库（技术数据、知识产权信息和工作事故信息等）

“建设设施用来教授处理潜在危险的方法和需掌握的技术”
（建立大阳日酸技术学院）

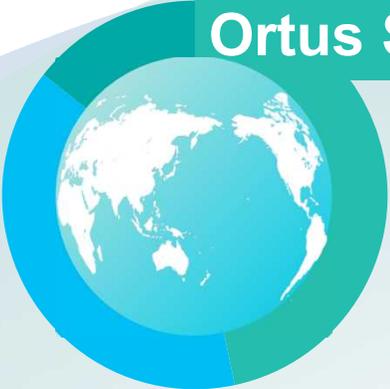
提高海外（亚洲及大洋洲）的安全和技术能力，强化安全体制

- 扩充区域控股公司的技术及安全系统
- 改进自主安全系统
- 增强质量控制（促进大阳日酸集团的标准品质的渗透）
- 编制和维护全球标准（安全和质量）、技术信息、教育和培训手册）

在各处实现“零”事故和“零”质量问题

Ortus Stage 2

合规



Ortus Stage 2

增强合规

基本政策

加强整个大阳日酸集团的治理，制定与各项业务风险相称的合规措施，促进内部控制制度的有效运行。

行动计划

使合规融入日常工作

- 持续实施合规教育体系
- 确保合规宣传机制的有效性
- 区域 CCO 的区域监测

就重要主题开展严格教育

- 在集团公司中推行大阳日酸集团行为准则
- 区域 CCO 根据各个地区的社会经济环境、法律法规就重要主题开展教育
- 区域 CCO 在该区域内全面传达全球行为守则

把合规宣传制度推广到集团公司

- 在各个核心集团公司建立合规制度
- 在各个集团公司实施风险调查和教育计划

任命集团 CCO 和区域 CCO

- 任命集团 CCO，由集团 CCO 负责在整个集团内宣传和落实法务合规
- 任命区域 CCO，并促进在区域内建立合规结构
- 建立集团 CCO 和区域 CCO 的全球委员会

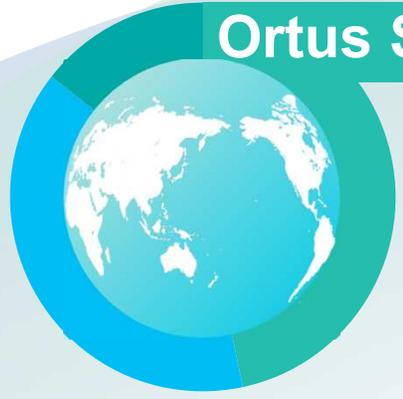
在海外基地建立合规宣传制度

- 针对特定国家风险实施风险调查和教育计划
- 加强与区域控股公司的合作
- 强化合规部门的人力资源，以减少法律风险，加强内部审计，增强内部控制
- 各个地区将设立举报系统

* CCO 是首席合规官的英文首字母缩写。

Ortus Stage 2

组织及人力资源政策



Ortus Stage 2

新组织 [2017年4月1日]

组织		内容
管理部门	企业规划室	为加强企业的战略职能，将秘书部和企业规划部从企业规划·国际经营本部中分离，并与从管理本部中分离出来的信息系统部合并，重新组建企业规划室。
	管理本部	为强化企业行政职能，信息系统部将从管理本部中分离出来，同时，将PR·IR部和财务部从企业规划·国际经营本部中分离，与管理本部中合并。财务部会计部合并成财会部。
	开发本部	为加强开发职能，将气体工程职能从开发·工程本部分离出来后，该部门将更名为开发本部。
业务部门	生产及物流本部	为优化工业用气运营，将建立生产及物流本部以整合气体生产技术部（现场设备事业本部）、产品规划及运营部（工业气体事业本部）、物流中心（工业气体事业本部）的职能。
	工程本部	为强化工程组织的职能，将通过整合工厂工程职能（现场设备事业本部）和气体工程职能（开发·工程本部），成立工程本部。
	能源本部	随着我们除了LP气体以外其他能源产品的扩展，以应对能源自由化，LP气体本部将更名为能源本部。
	国际事业本部	为加强全球业务的职能，将国际部门从企业规划·国际经营本部中分离出来后与全球创新本部合并，重新组建国际实业本部。

人力资源政策

采取措施支持 Ortus Stage 2

- 对应全球化的人力资源开发
 - 制定人力资源全球管理的继承计划
 - 雇用和培养全球人力资源
 - 改进教育及培训计划
- 对于优先措施的工作人员分配
 - 开发部门、医疗部门、管理部门等。
- 变革工作方式并促进多元化
 - 有效地匹配资源与多元化
 - 促进员工健康的项目
 - 考虑推行灵活工作制
(灵活工作时间、远程工作等)

Ortus Stage 2

战略重点

- (1) 结构重组
- (2) 创新
- (3) 全球化
- (4) 并购



Ortus Stage 2

战略重点 1

结构重组



结构改组行动计划



通过加强协作最大限度地发挥集团力量

1 加强销售部门间的协作

2 整合工程职能

3 整合生产及物流

4 促进共享服务

结构改组行动计划

1 加强销售部门间的协作

加强对销售部门间的协作

- 通过加强集团公司（大阳日酸、日酸田中、日本液炭、大阳日酸G&W等）之间在客户关系（CRM）方面的协作，最大化大阳日酸集团的力量。
→ 通过集团一体化增强客户服务。
- 基于更紧密的合作团队，为市场和客户提供全面的解决方案。

2 整合工程职能

加强工程组织的职能

- 统一各种工程师的管理，确保移动性和灵活性，以对应公司生存环境的变化。
- 通过集合集团的基本技术和培养具有多种技能的工程师，加强客户关系。

* CRM: 客户关系管理

结构改组行动计划

3 整合生产及物流

对工业用气运营的优化

- 通过整合和运营气体生产技术部和物流部来优化工业用气运营。
- 管理整合散装气体生产设施和氧气中心，实现更高的效率和最优化。

4 促进共享服务

扩大共享服务的目标范围

- 促进所有国内子公司的共享服务，从而加强内部控制，确保运营质量，确保业务的效率和最优化。

战略重点 2

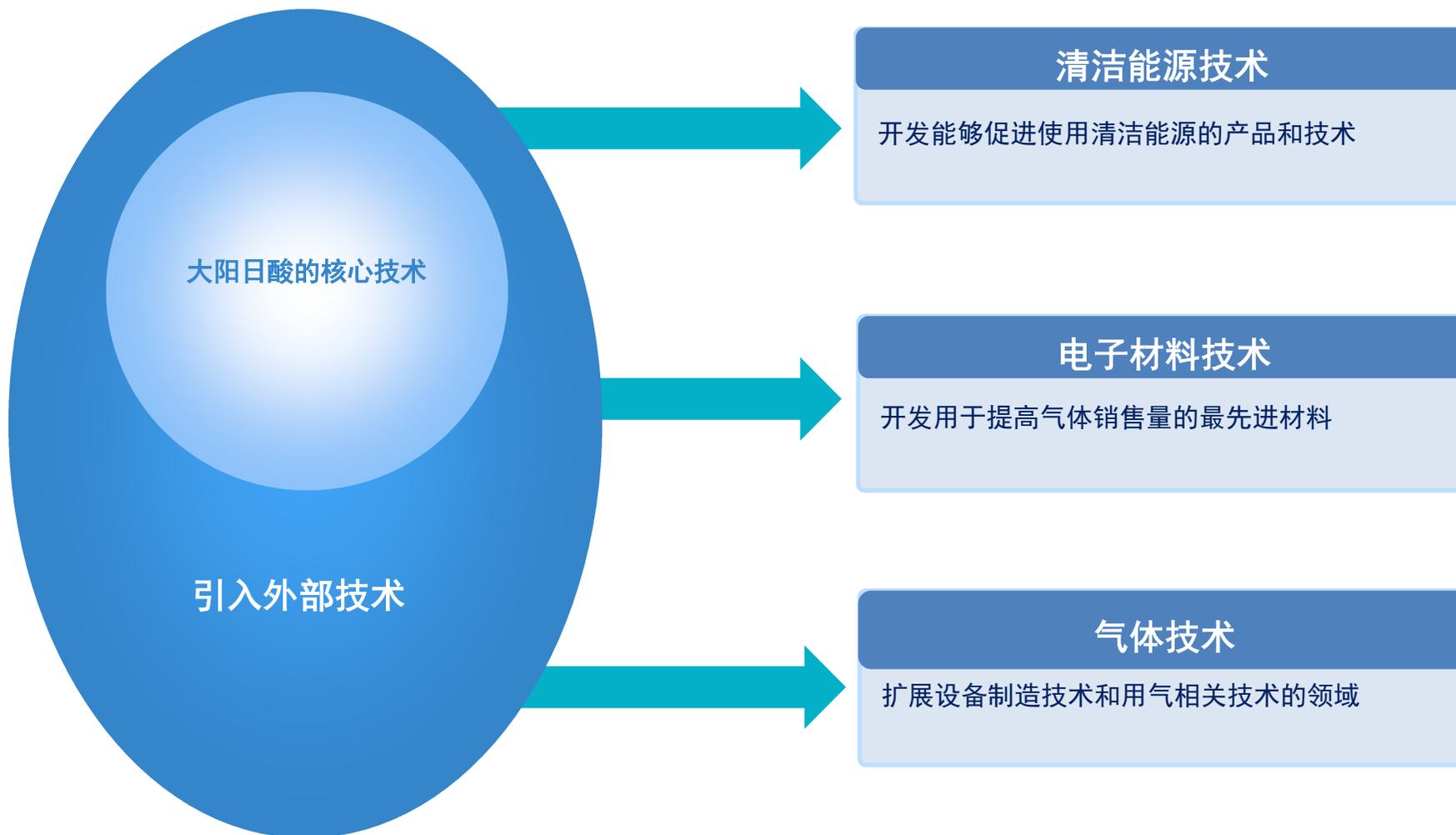
创新



针对创新策略的行动计划

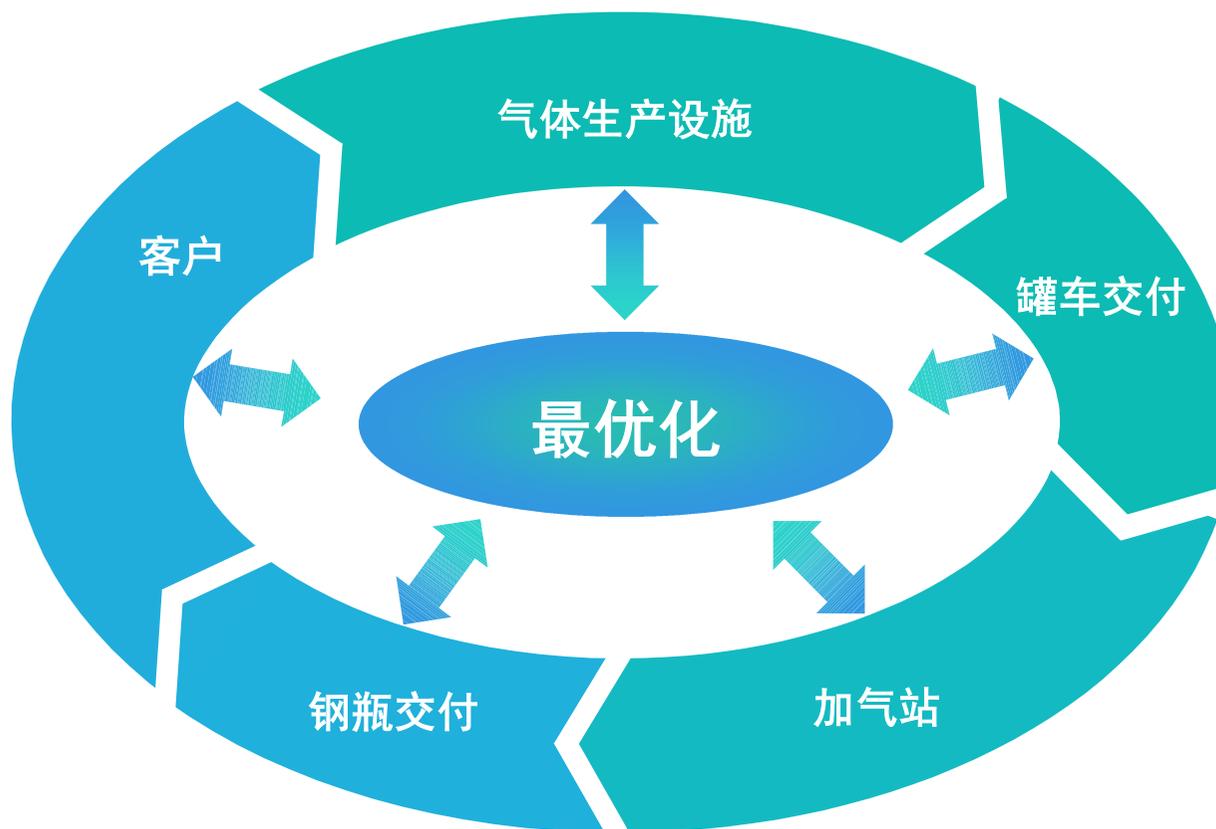


开放式创新



在全公司范围内提高效率及降低成本

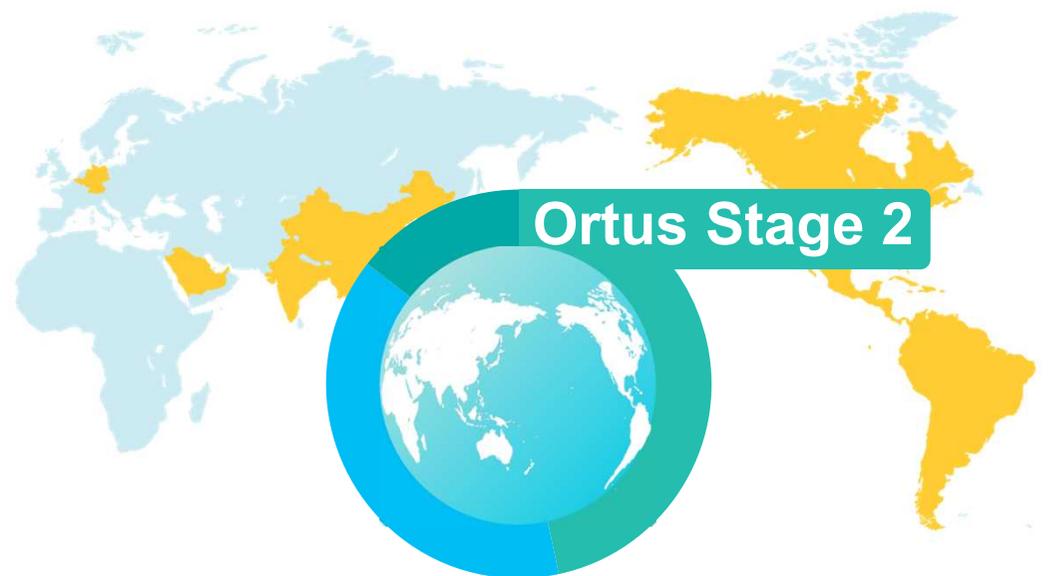
作为耗能产业的一员，持续努力减少能源消耗



全公司最优化并最大程度地提高效率

战略重点 3

全球化



基础战略

基本政策

- 大阳日酸努力提高其全球运营（国际实业本部和区域控股公司）的职能，加强全球运营和管理部门之间的合作，同时加强跨组织管理职能。
- 大阳日酸意图在 Oruts Stage 1 策略的基础上继续发展，凭借积极的投资活动，加快实现海外事业的地域扩张，提高营利能力。

基础战略

加强治理

增强全球运营的职能

赋予全球运营司规划管理职能及营销职能，强化该司。

增强区域控股公司的职能

区域控股公司具有部分总部职能，需进一步加强其行政和支援职能，整顿财务体系。另外，分配集团 CCO，由集团 CCO 负责在整个集团内宣传和落实法务合规。在区域控股公司中分配区域 CCO，并促进在每个区域内建立合规结构。

成长战略

扩大业务领域

扩大生产和销售份额，通过获得新的销售渠道和制造商地位来发展规模优势。

- 并购及大规模资本投资
- 形成集团业务协同效应

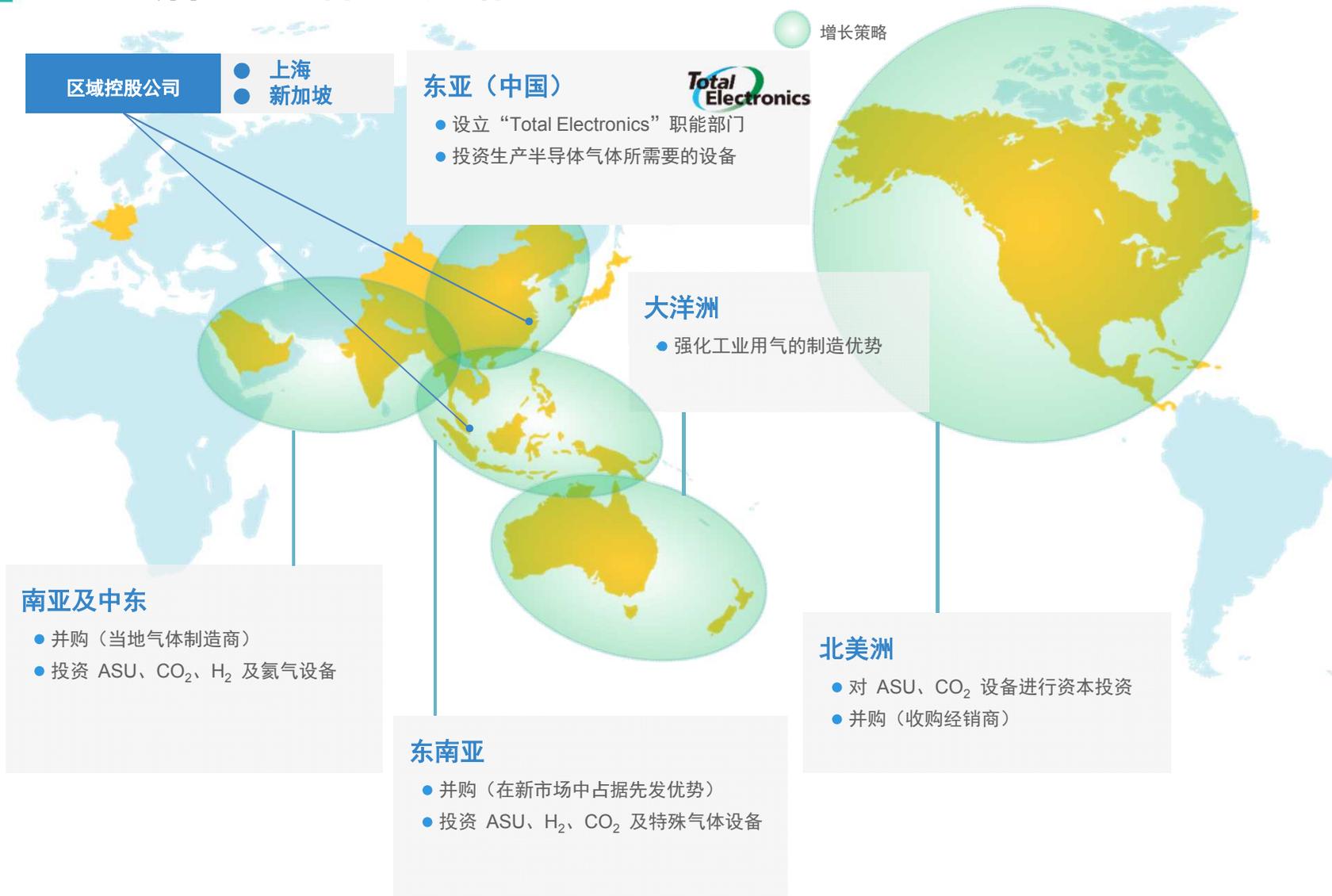
Total Electronics



按照“Total Electronics”理念的指导，在中国（上海）设立全球策略性客户管理职能部门，集中管理资本投资，以便以灵活的方式适应客户全球化的趋势。

* CCO 是首席合规官的英文首字母缩写。

加强治理和增长战略



* ASU：空分装置

战略重点 4

并购



并购支持策略

拓展业务领域及增强运营密度

- 确保市场优势
- 追求管理效率

收购新产品、技术和供应链

并购

[包括开放式创新]

- 清洁能源技术
- 电子材料
- 气体技术

气体应用

ASU工程

空分、合成及分析技术

扩张医疗业务

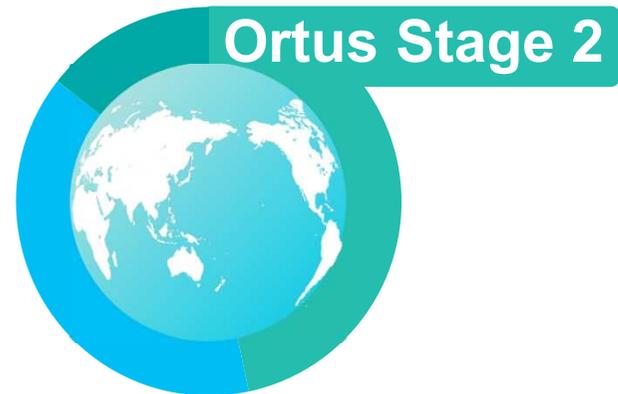
现有业务领域

并购

- 医用气体
- 稳定同位素
- 生物技术
- 医疗器械
- 家庭医疗保健
- 医院设施

* ASU: 空分装置

非常感谢！



提醒

- 此处包含的信息不是证券交易的披露信息。不能保证此信息的准确性和完整性。
- 简报会和本材料描述未来的计划和战略，以及对经营业绩的预测和展望。大阳日酸根据其现有信息进行判断和估计，在此基础上形成上述计划和战略、预测和展望。实际业绩将随各种风险和不确定性（包括但不限于经济趋势、市场需求、汇率、税收制度和各种其他制度和体制）的变化而变化。
- 因此，我们要提醒您，实际经营业绩可能与目前的预测和展望不同。请勿仅根据本资料所含信息做出投资判断。